LA BOÎTE À OUTILS

de la

Négociation

LA BOÎTE À OUTILS

de la Négociation

2e édition

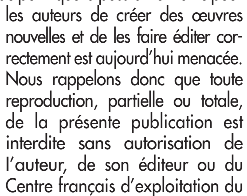
Avec 4 vidéos d'approfondissement

Patrice **STERN**
Jean **MOUTON**

DUNOD

Photo de Patrice Stern en couverture : Guillaume Saint Michel, photographe
Photo de Jean Mouton en couverture : Christian Michel

Les vidéos ont été réalisées grâce au soutien de Baptiste Gosselin.



5 rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-070798-0

Des mêmes auteurs

Patrice Stern

La boîte à outils du management, avec J.-M. Schoettl, 2e éd., Dunod, 2012.

La boîte à outils du consultant, avec J.-M. Schoettl, 2e éd., Dunod, 2013.

Le métier de consultant, avec P. Tutoy, 5e éd., Éditions d'Organisation, 2005.

Être plus efficace, 5e éd., Éditions d'Organisation, 2012.

Ça démanage, ICS, 2004.

Faciliter la communication, avec J.-P. Gruère, Éditions d'Organisation, 2002.

Le management politiquement incorrect, Médiaterra, 1999.

Le management, ça s'arrange pas, Médiaterra, 1997.

Le management sans ménagement, Médiaterra, 1996.

La dynamisation sociale de l'entreprise, avec C. Michon, Éditions d'Organisation, 1993.

Jean Mouton

Le marketing du désir : l'indispensable stratégie, 2e éd., Éditions d'Organisation, 2000.

Sommaire des vidéos

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par flashcode, qui complètent, développent ou illustrent le propos.



Remerciements

Remercier chacun et tous puisque négocier est au cœur de nos vies depuis toujours. Négocier puisque l'autre existe et, souvent, ne veut pas ce que nous voulons.

Si la vie nous apprend tous les jours la négociation, ce sont aussi nos enseignements qui nous ont permis de progresser.

Les milliers d'élèves de Sup de Co Paris à l'ESCP Europe… qui depuis plus de trente ans se passionnent sur ce sujet.

Les managers de près de trente pays de l'Algérie à la Russie, de la Roumanie au Maroc, du Sénégal au Liban (apprendre la négociation aux Phéniciens !) qui nous ont montré l'internationalisation des principes de la négociation : ces managers avides de mieux comprendre leurs collaborateurs, d'influencer leurs chefs, de négocier leur responsabilité, leur pouvoir et, certains diraient, surtout leur rémunération…

Puis modestement, s'interroger sur ce que fut le réel impact de cette énergie dépensée depuis tant d'années. N'est-ce pas les élèves de l'ENA et mon ami Élie Faroult responsable de ce cours ?

Quelle énergie pour faire comprendre que l'affrontement, la destruction de l'autre, la force brute ne sont pas des solutions.

Que faut-il pour qu'enfin l'esprit triomphe sur le sabre !

Puisse ce livre contribuer à la réalisation de ce « doux rêve ».

Pensées affectueuses à Maria Koutsovoulou (ESCP Europe) pour son enseignement et ses recherches.

Admiration pour Denis Levy (CEO Sephora) maître incontesté dans le domaine de la négociation et Christian Michel, maître ès-Doctrine.

Remerciements à Serena Murdoch pour la qualité de sa traduction, à Bertrand Lefèvre pour les illustrations et à Anne Pécassou pour sa relecture attentive.

Patrice Stern, Jean Mouton

Avant-propos

Négocier : une démarche constante

Négocier semble naturel à chacun d'entre nous. Pour vivre ou survivre, nous avons su le faire avec nos parents, nos frères et sœurs, nos professeurs, nos collègues, nos supérieurs hiérarchiques, notre conjoint et, comme le dit Feydeau, « nos amants, nos maîtresses ».

N'avons-nous pas l'impression qu'après tout nous avons su gérer cette relation constante aux autres. Nous n'avons pas appris à marcher, alors pourquoi faudrait-il apprendre à négocier ?

Mais bien sûr la négociation s'enseigne dans toutes les écoles de commerce, d'ingénieurs… et même à l'ENA. Oui, nous l'avons-nous-même enseignée à cette fameuse promotion Voltaire. François Hollande, Ségolène Royal et autres Dominique de Villepin ont suivi ce cours.

Nous souhaitions leur faire comprendre que négocier n'est pas seulement gagner sur l'autre, mais créer un climat de compréhension dans lequel sont mis en œuvre des échanges intellectuels, de l'éthique et des systèmes de valeurs. Lucides, nous nous demandons, comme vous sans doute, si notre enseignement fut efficace.

Ce livre est notre réponse, nous proposons, ici, plus de 50 outils et méthodes. À vous de vous les approprier et de savoir les utiliser en vous rappelant qu'un outil comme un marteau peut servir à planter un clou comme à assommer un homme, et ce n'est jamais l'outil qui est responsable mais l'homme qui s'en sert.

Les conflits toujours et partout

Les conflits, comme le souligne P. Lebel, peuvent porter :

› Sur les faits : les faits sont perçus de manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.

› Sur les causes : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par son système de référence personnel.

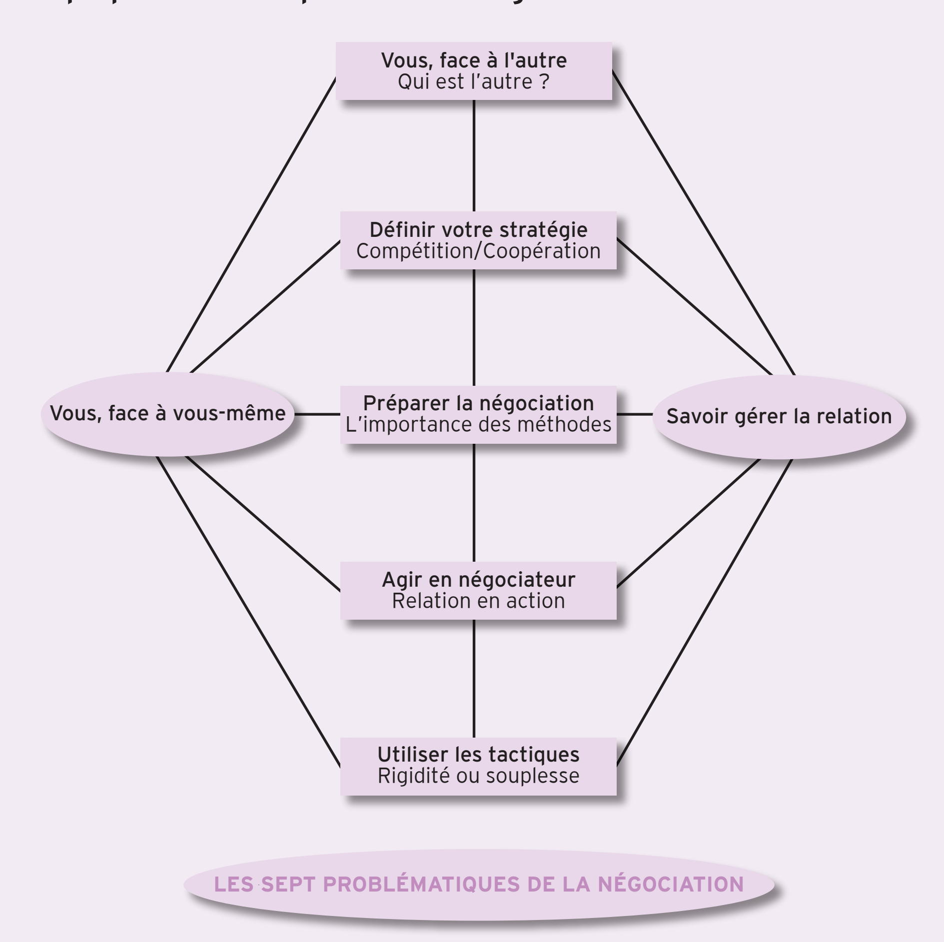
› Sur les objectifs : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.

› Sur les moyens : faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? Il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques diffèrent.

› Sur les valeurs : sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.

Bien entendu, le conflit peut à la fois porter sur plusieurs des facteurs cités ci-dessus (faits et causes, objectifs et moyens, etc.).

Les sept problématiques de la négociation



LES SEPT PROBLÉMATIQUES DE LA NÉGOCIATION

Les sept dossiers seront donc le sujet de cet ouvrage. Chaque dossier développera les approches, les méthodes et les outils correspondants ; pour comprendre qu'il ne peut y avoir négociation que si vous admettez « tout ou partie » de la légitimité de la demande de l'autre, dont vous sollicitez la réciproque à votre égard.

Sommaire

La Boîte à outils, Mode d'emploi



Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

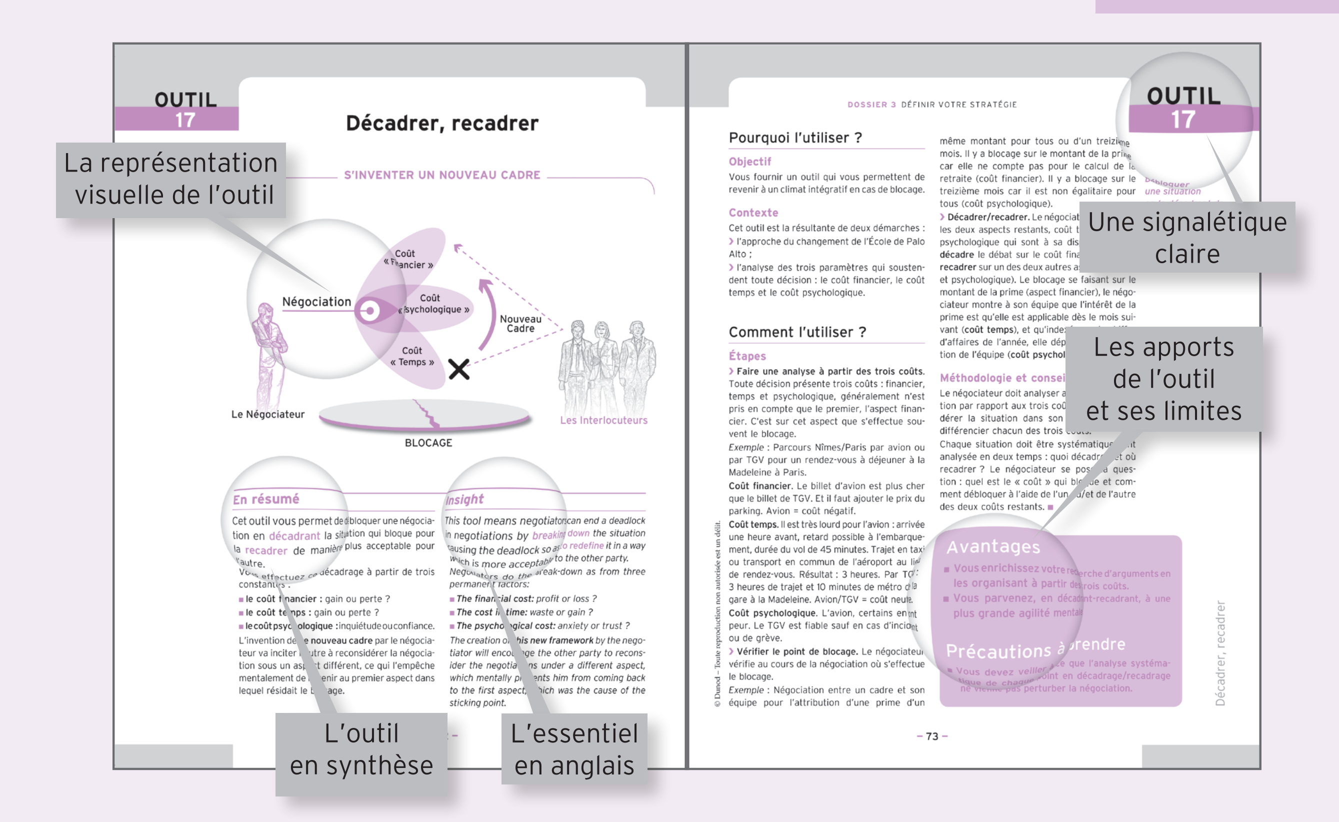
1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

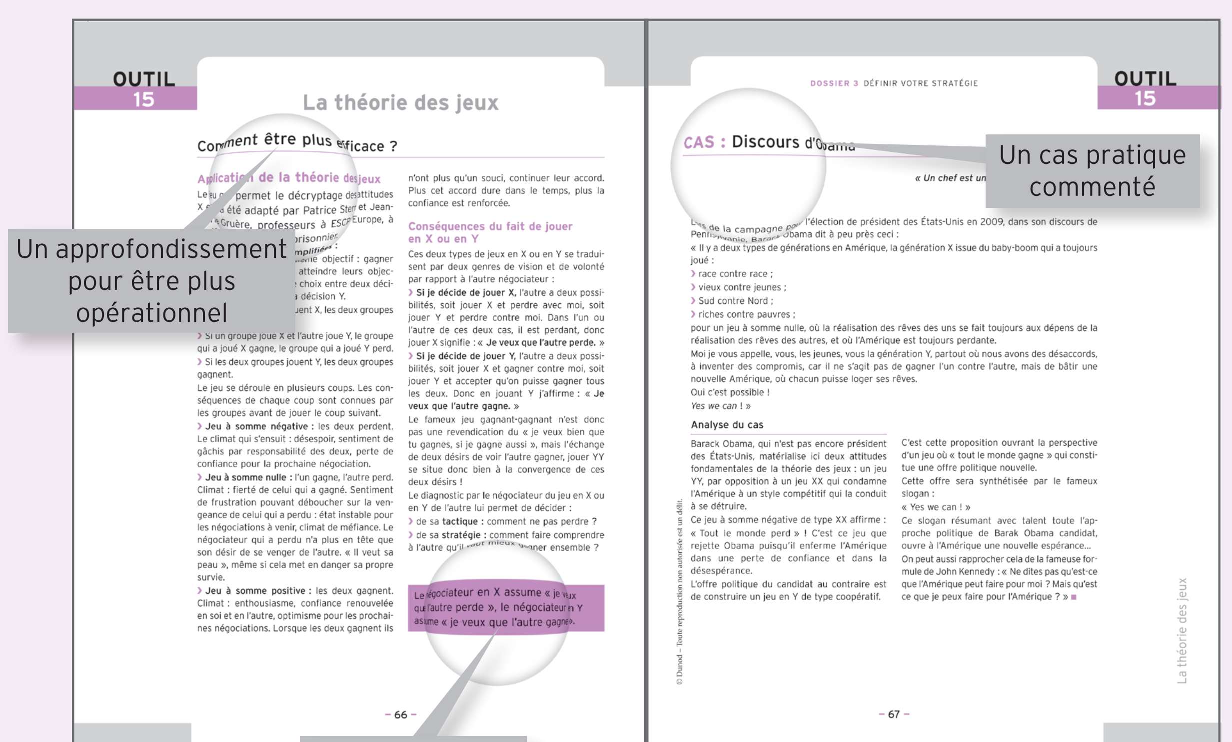
Les outils sont classés par dossier



L'intérêt de la thématique vu par un expert

Un menu déroulant des outils


OUTIL 17
Décadrer, recadrer
S'INVENTER UN NOUVEAU CADRE
La représentation visuelle de l'outil
Une signalétique claire
Les apports de l'outil et ses limites
L'outil en synthèse
L'essentiel en anglais
Pourquoi l'utiliser ?
Comment l'utiliser ?
En résumé
Insight
Avantages
Précautions à prendre
– 73 –


OUTIL 15
La théorie des jeux
Comment être plus efficace ?
Un approfondissement pour être plus opérationnel
CAS : Discours d'Obama
Un cas pratique commenté
L'indispensable
– 66 –
– 67 –

DOSSIER

1 SAVOIR PRÉPARER VOTRE NÉGOCIATION

« Dans tout ce qu'on entreprend, il faut donner 2/3 à la raison et 1/3 au hasard. Augmentez la première fraction, vous êtes présomptueux, augmentez la seconde, vous êtes téméraire. »

Napoléon

La préparation de la négociation est un moment essentiel pour le négociateur. Il faut donc que vous ayez à votre disposition des outils et des moyens pour vous préparer avec « raison », afin de mener votre négociation avec le plus de succès possible. Tous ceux qui, parmi les lecteurs, pratiquent la compétition, dans quelque domaine que ce soit, savent qu'une bonne performance est une performance bien préparée. Tout ne peut être prévu puisqu'il y a la part du hasard. Mais, parce qu'il se sera bien préparé, le bon négociateur saura tirer parti des opportunités que lui offrira ce hasard.

Croire que tout peut être prévu, c'est pécher par présomption avec le sentiment surestimé de sa toute puissance.

Vous préparer négligemment, c'est laisser trop de place à l'imprévu et ne pas pouvoir saisir les opportunités par manque d'anticipation.

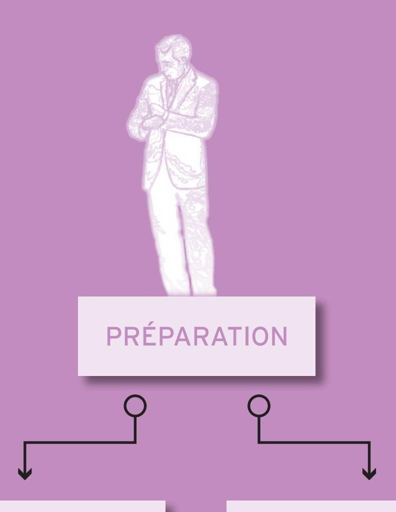
Ce dossier présente sept outils.

Organiser votre préparation de la négociation

Trois outils centrés sur l'organisation :

- **La constitution de l'équipe** (outil 5) : quelle équipe faut-il constituer pour affronter les autres ?
- **L'univers du négociateur** (outil 6) : quelle est sa psychologie, son mode de raisonnement... ?
- **Le diagnostic du tissu culturel** (outil 7) : comment connaître l'entreprise à laquelle appartient l'interlocuteur (ses valeurs, ses structures, ses systèmes) ?

DOSSIER 1



Deux *check-lists* pour ne rien oublier dans les diverses étapes en amont de la négociation :
Deux outils pour affirmer votre efficacité :

❯ **Les méthodes OSIRIS** (outil 1) **et ATROCE** (outil 2).
❯ **L'angle alpha** (outil 3) pour visualiser l'angle des objectifs maximum et minimum.
❯ **Les plages de négociation** (outil 4) pour comparer les priorités de ses objectifs avec celles des interlocuteurs.

LES OUTILS